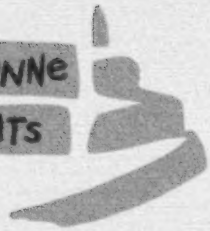
Musée canadien pour les droits de la personne
Canadian Museum for human rights



Sommaire du plan d'affaires et des budgets d'opération et de capitalisation 2011-2012 à 2015-2016

Canada

Musée canadien pour les droits de la personne
Siège social provisoire
269, rue Main
Winnipeg (Manitoba)
R3C 1B3

Musée canadien pour les droits de la personne
Sommaire du Plan d'affaires est des budgets d'opération et de capitalisation
2011-2012 à 2015-2016

Conseil d'administration en mars 2011

Président	
Arni C. Thorsteinson	Winnipeg (Manitoba)
Vice-président	
Eric Hughes, C.A.	Calgary (Alberta)
Administrateurs	
Gail Asper, O.C., O.M.	Winnipeg (Manitoba)
Bill Barkley, F.C.M.A.	Victoria (Colombie-Britannique)
Ronald Corey, O.C.	Westmount (Québec)
L'Hon. Constance R. Glube, O.C., O.N.S., Q.C.	Halifax (Nouvelle-Écosse)
Sénateur Vim Kochhar, O. Ont., O.M.C.	Toronto (Ontario)
Yves Laberge, Ph.D	Québec (Québec)
Dr Lindy Ledohowski	Ottawa (Ontario)
Lisa Pankratz, F.C.A., C.F.A.	Vancouver (Colombie-Britannique)
Dr Wilton Littlechild	Hobbema (Alberta)

Direction exécutive en mars 2011

Président-directeur général	Stuart A. Murray
Conseillère de la direction, Relations avec les Autochtones	Carylin Greatbanks
Chef de la direction financière	Susanne Robertson, C.A.

TABLE DES MATIÈRES

1. Profil d'entreprise 2

1.1 Mandat 2
1.2 Vision 2
1.3 Principes fondamentaux 3
1.4 Compétences essentielles 4
1.5 Historique 4
1.6 Réglementation pertinente 5
1.7 Structure de gouvernance 5
1.8 Structure organisationnelle 6

2. Enjeux stratégiques de la période de planification 6

2.1 Analyse de l'environnement 6
2.2 Priorités stratégiques 8

3. Programmes et activités 9

3.1 Contenu et programmation du Musée 9
3.2 Bâtiment permanent et installations temporaires 10
3.3 Gouvernance et gestion de la Société 11

4. Actifs 12

4.1 Biens immobiliers 12
4.2 Ressources financières 12

5. Rendement en fonction des objectifs 2010-2011 13

5.1 Contenu et programmation du Musée 14
5.2 Bâtiment permanent et installations temporaires 14
5.3 Gouvernance et gestion de la Société 15

6. Principaux résultats et principales activités et résultats 15

6.1 Contenu et programmation du Musée 14
6.2 Bâtiment permanent et installations temporaires 19
6.3 Gouvernance et gestion de la Société 21

7. Budgets de fonctionnement et d'immobilisations 26

7.1 Budget d'immobilisations 26
7.2 Budget de fonctionnement 26

8. États financiers 27

8.1 Bilan 27
8.2 État des résultats et des bénéfices non répartis 29
8.3 État des flux de trésorerie 31
8.4 Budget d'immobilisations 33

1 PROFIL D'ENTREPRISE

1.1 MANDAT

La *Loi sur les musées* définit le mandat du Musée canadien pour les droits de la personne (MCDP, le Musée, la Société) comme suit :

> « EXPLORER LE THÈME DES DROITS DE LA PERSONNE, EN METTANT UN ACCENT PARTICULIER SUR LE CANADA, EN VUE D'ACCROÎTRE LA COMPRÉHENSION DU PUBLIC À CET ÉGARD, DE PROMOUVOIR LE RESPECT DES AUTRES ET D'ENCOURAGER LA RÉFLEXION ET LE DIALOGUE. »

Le rôle de la politique publique du Musée est exposé dans le préambule de la *Loi sur les musées*, qui prévoit que chacun des musées nationaux :

« joue un rôle fondamental, seul ou en collaboration avec d'autres musées ou institutions analogues, dans la conservation et la promotion, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, du patrimoine du Canada et de tous ses peuples, de même que dans la constitution de la mémoire collective de tous les Canadiens et dans l'affirmation de l'identité canadienne;

représente tant une source d'inspiration et de connaissance qu'un lieu de recherche et de divertissement qui appartient à tous les Canadiens, et offre dans les deux langues officielles un service essentiel à la culture canadienne et accessible à tous. »

1.2 VISION

Pour formuler la vision et les énoncés de valeur du MCDP, le Conseil d'administration et la haute direction ont entamé un dialogue soutenu avec les divers intervenants du Musée par l'entremise de séances pancanadiennes de consultation publique, de consultations ciblées et d'un exercice de planification stratégique interne du Musée. Tout en reconnaissant que la vision du Musée continue d'évoluer, un consensus s'est articulé autour de l'énoncé suivant :

« Le Musée canadien pour les droits de la personne sera un établissement canadien et international exceptionnel offrant aux Canadiens, aux Canadiennes et aux visiteurs de l'étranger, une compréhension de l'histoire et de la lutte continuelle pour défendre les droits de la personne, notamment le rôle du Canada à ce chapitre. Le Musée fera la promotion du respect de la dignité et des droits de tous les citoyens; offrira des occasions d'apprentissage à vaste échelle, encouragera le débat, le dialogue et l'enseignement sur les enjeux des droits de la personne, célébrera les exemples d'esprits humanitaires et se voudra un catalyseur d'actions individuelles positives. »

1.3 PRINCIPES FONDAMENTAUX

Le Musée canadien pour les droits de la personne (MCDP) est conçu comme une destination nationale et internationale, un centre d'apprentissage où les Canadiens, les Canadiennes et des gens de partout au monde pourront participer à des discussions et s'engager activement à initier des changements. Pour atteindre cet objectif, le Musée étudiera les droits de la personne sous divers angles, dont les suivants :

- Les luttes pour la liberté, la paix, l'inclusion et l'égalité;
- Les engagements juridiques et moraux en ce qui a trait à la dignité de tous;
- Les systèmes sociaux et juridiques qui établissent des droits individuels et collectifs afin d'aborder la question des injustices et des obligations de rendre compte;
- Les secteurs où l'exercice des droits de la personne pourraient être à risque;
- Les droits de la personne en tant que langage d'espoir pour l'avenir.

Les principes des droits de la personne sont universels, inaliénables, indissociables, interdépendants et intimement liés. Ces droits incluent, sans toutefois s'y limiter, les droits civils, politiques, économiques, culturels et sociaux, et peuvent uniquement être acquis lorsqu'il y a intégration des responsabilités individuelles, communautaires et globales. L'un des volets essentiels de l'approche du Musée à l'égard des droits de la personne consiste à examiner les situations où il y a refus ou viol des droits, les implications de telles situations et la diversité de moyens par lesquels ces droits ont été ou pourraient être reconnus. La relation entre les droits et la manière dont ils exercent une influence sur la vie des personnes est au cœur de l'exploration et de l'examen des droits de la personne par le MCDP.

L'approche du Musée comprend de multiples perspectives sur les droits de la personne, invite à la tenue de discussions éclairées, facilite la compréhension, respecte la dignité des personnes, favorise la responsabilisation et incite les visiteurs à appuyer les droits de la personne par leurs pensées et leurs actions. Elle s'appuie sur les principes suivants :

- Les droits de la personne traitent des expériences ordinaires de la vie de tous les jours.
- Les droits de la personne exigent un effort continu pour les assurer à tous et à toutes.
- Chaque personne a la responsabilité d'être vigilant, de témoigner et d'agir.
- Bien que le Canada ait ses propres enjeux en matière des droits de la personne, il a aussi joué un rôle unique dans l'avancement des droits de la personne dans le monde.
- L'engagement envers les droits de la personne est au cœur des valeurs canadiennes.

Dans son examen et sa présentation des enjeux des droits de la personne, le Musée restera à jour et maintiendra son dynamisme afin de fournir une voix à ceux dont les droits ont été violés et d'inspirer ceux qui s'engagent dans la lutte pour le respect des droits de la personne. Grâce à son architecture hors de l'ordinaire, à des expositions stimulantes et des expériences

convaincantes, tant dans le Musée que dans son univers virtuel, le MCDP offrira aux visiteurs des occasions exceptionnelles de transformer leurs perceptions des droits de la personne et les gestes qu'ils posent à cet égard.

1.4 Compétences essentielles

Le partage d'un ensemble de compétences essentielles constitue un élément indispensable à la réussite de toute organisation. Les compétences suivantes appuient la vision et les objectifs du Musée et sont intégrées dans la planification du rendement du personnel et des opérations du Musée.

- **Objectivité :** la programmation et les expositions du Musée seront alimentées par de multiples points de vue et aborderont les questions de droits de la personne de façon proactive et équilibrée.
- **Innovation :** le Musée tirera profit des plus récentes technologies numériques et des méthodologies de conception interactive afin d'offrir à ses publics l'expérience la plus enrichissante possible.
- **Accessibilité et inclusion :** le Musée sera en endroit accueillant, dans les deux langues officielles, pour les Canadiens, les Canadiennes et les visiteurs, sans égard à leur âge, leur sexe, leur orientation, leurs capacités, leur culture et leurs croyances.
- **Éducation et apprentissage :** le Musée jouera un rôle actif dans l'éducation en collaboration avec des établissements d'enseignement et par l'entremise de programmes moins officiels afin de favoriser l'apprentissage tout au long de la vie des droits de la personne, et pour fournir les outils nécessaires pour mettre en pratique ces connaissances acquises.
- **Collaboration :** le Musée s'associera à des partenaires locaux, nationaux et mondiaux dans le but d'atteindre ses objectifs.
- **Leadership et responsabilité sociale :** le Musée prêtera sa voix à la promotion des droits de la personne par sa programmation institutionnelle et son engagement envers la collectivité.
- **Responsabilité et transparence :** le Musée mettra en place un régime de gouvernance et de gestion corporative et financière exceptionnel au service de la confiance du public.
- **Gérance environnementale :** le Musée sera construit de façon à se qualifier en vue de la certification LEED Argent et l'exploitation du Musée reflétera son engagement envers des pratiques durables en matière d'environnement.
- **Recherches approfondies :** le Musée mettra en application des normes élevées de recherche et d'enseignement pour guider ses expositions et sa programmation et offrir divers points de vue sur les droits de la personne, et s'associera à divers intervenants et institutions pour appuyer cet effort.

1.5 Historique

Le Musée canadien pour les droits de la personne a été créé en 2008, par la modification de la *Loi sur les musées*, qui établissait le Musée comme premier musée national créé depuis 1967, et le premier situé à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Grâce à cette création, le rêve du regretté Dr Israel Asper d'établir, à Winnipeg au Manitoba, un musée national consacré à l'étude des droits de la personne, s'est réalisé.

Situation unique pour un musée national, les coûts de construction de cette nouvelle institution ont été partagés par des intervenants des secteurs privé et public, y compris les deux paliers de gouvernement et la municipalité, la Forks Renewal Corporation et les Amis du Musée canadien pour les droits de la personne qui se sont alors engagés à amasser 40 % des fonds requis par l'entremise de dons en provenance du secteur privé. Cet accord a été officialisé dans une *Entente définitive* historique conclue en février 2008.

En août 2008, le gouverneur en conseil a nommé huit personnes comme premiers membres du Conseil d'administration. Deux autres membres ont été nommés en juin 2009, et le dernier en mars 2011. Le Président-directeur général a été nommé en septembre 2009 et s'est joint à l'équipe de direction en novembre de la même année.

Les travaux de construction du Musée ont débuté à l'été 2008, par des fouilles archéologiques réalisées conformément aux exigences de la *Loi sur les richesses du patrimoine* du Manitoba. Les véritables travaux de construction de l'édifice abritant le Musée ont débuté en avril 2009 et, depuis le mois de mars 2011, 95 % des appels d'offre de l'édifice sont fermés, la structure de béton et les fondations sont terminées et la construction de la structure d'acier est bien amorcée.

1.6 Réglementation pertinente

En vertu de la *Loi sur les musées*, le Musée canadien pour les droits de la personne est une entité juridique distincte, détenue en propriété exclusive par l'État, qui fonctionne indépendamment du gouvernement dans ses opérations quotidiennes, dans ses activités et sa programmation. À titre de société d'État et de membre du portefeuille du Patrimoine canadien, le Musée contribue à l'atteinte des objectifs en matière de politiques élargis du gouvernement fédéral.

À titre de représentant de Sa Majesté et de société d'État mère, le Musée est assujetti au régime de contrôle et de responsabilité créé en vertu de la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Musée est également tenu de respecter une gamme de dispositions provenant d'autres statuts et règlements dont, notamment : la *Loi fédérale sur la responsabilité*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements*

personnels, le *Code criminel* du Canada, la *Loi sur les langues officielles* et les règlements connexes et le *Code Canadien du travail*.

1.7 Structure de gouvernance

En vertu de la *Loi sur les musées*, le Conseil d'administration du Musée sert d'organe de gouvernance et il est responsable devant le Parlement de la bonne gestion du Musée, par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, qui fait aussi le lien entre le Musée et le Cabinet. La loi prévoit un conseil d'administration pouvant comporter jusqu'à onze membres représentant toutes les régions du pays, nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre du Patrimoine canadien. Les onze membres du Conseil d'administration représentent les régions suivantes : Canada atlantique, Québec, Ontario, Manitoba, Alberta et Colombie-Britannique. Le Conseil d'administration est indépendant de la direction et assure l'orientation stratégique et la supervision de la Société.

Les rôles et les responsabilités du Conseil d'administration et de ses comités sont stipulés dans les règlements administratifs et le mandat du Musée, selon le cas. Deux comités ont été créés en vertu des règlements administratifs, soit un Comité exécutif qui ne se réunit pas à part, mais fonctionne plutôt au sein du Conseil d'administration à titre de comité plénier, et un Comité de vérification dont le mandat consiste à aider le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités de supervision envers l'État, en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Comité de vérification supervise et demande des comptes à la direction concernant les normes d'intégrité et de comportement de la Société, la divulgation de ses renseignements financiers, ses systèmes de contrôle interne et ses résultats.

La *Loi sur les musées* prévoit que la responsabilité de la gestion quotidienne du Musée revient à son directeur, à titre de président-directeur général de la Société. La direction assume la gestion quotidienne du rendement du Musée, de sa viabilité à long terme et de l'atteinte de ses objectifs.

1.8 Structure organisationnelle

Le Musée, en tant qu'organisme en démarrage, possède une structure organisationnelle qui poursuit son évolution. La dotation en personnel s'effectue en différentes étapes, et le Musée devrait compter aux environs de 150 employés à son ouverture. Les plans de dotation en personnel font l'objet d'un examen trimestriel par l'équipe de direction, afin de veiller à ce que l'embauche essentielle pour répondre aux objectifs du Musée se poursuive tout en demeurant attentifs aux limites budgétaires. En mars 2011, le Musée compte 50 employés à temps plein, un employé à temps partiel sur une base temporaire, un employé en prêt de service, un employé occasionnel et trois employés contractuels.

2 ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION 2011-2012

Le principal objectif du Musée consiste à réaliser le mandat que lui a confié le Parlement de la façon la plus efficace possible. La présente section décrit l'environnement au sein duquel le Musée fonctionne et les principaux enjeux stratégiques auxquels il fera face à l'avenir. Avec l'évaluation de son rendement passé, cette section constitue les bases sur lesquelles le Musée a défini ses principaux objectifs et stratégies pour la période de planification.

2.1 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

L'environnement au sein duquel le Musée évolue a des répercussions directes sur sa réussite. Des facteurs internes et externes affectent la capacité du Musée à construire ses installations en respectant les budgets prévus, à attirer des visiteurs une fois ses portes ouvertes, à embaucher et à retenir une main-d'œuvre qualifiée et professionnelle et à financer ses opérations sur une base continue. Ce qui suit résume les forces, les possibilités et les défis auxquels pourrait être confronté le Musée dans un avenir prévisible.

FORCES ET POSSIBILITÉS

Bon nombre de facteurs favorables de l'environnement interne et externe donnent un élan au Musée canadien pour les droits de la personne, alors qu'il entame ses premières années en opération :

SOUTIEN DE LA PART DES INSTITUTIONS ET DE TOUS LES PALIERS DE GOUVERNEMENT

En créant le Musée canadien pour les droits de la personne, le gouvernement du Canada a manifesté son engagement envers les droits de la personne en soulignant les réalisations du Canada, en reconnaissant son passé et en se faisant le défenseur des droits de la personne dans le monde entier.

La province du Manitoba et la ville de Winnipeg ont également manifesté leur solide engagement envers l'évolution des droits de la personne en contribuant à établir un musée qui « rend hommage aux réussites antérieures en matière des droits de la personne, tout en contribuant à nous enseigner en quoi consistent les luttes d'aujourd'hui et de demain ». [1] De plus, le 27 avril 2011, la ville de Winnipeg a approuvée une contribution aditionelle de 3,63 millions de dollars au Musée.

[1] Premier ministre Gary Doer, communiqué de presse, avril 2007.

De nombreux intervenants ont aussi manifesté un formidable soutien au Musée, y compris les autorités de tourisme municipales et provinciales, le Manitoba, les chambres de commerce de Winnipeg et des Autochtones, la Manitoba Federation of Labour, le Centre des congrès de Winnipeg et les principaux musées et principales institutions culturelles de Winnipeg.

La création de solides relations est favorisée à la fois de manière non officielle et par l'entremise de protocoles d'entente avec des intervenants clés, comme les divers musées nationaux, Bibliothèque et Archives Canada, l'Office national du film du Canada, Radio-Canada/CBC, Rotary International, le Global College de l'Université de Winnipeg, l'Université du Manitoba, de même que des institutions en Europe et au Royaume-Uni. Le leadership du Musée continuera à nourrir et à faire évoluer ces relations ainsi que de nouvelles établies avec des intervenants clés.

Appui de la communauté

Le MCDP continue à recueillir le solide appui de personnes, d'organisations de protection des droits de la personne et de groupes communautaires ethno-culturels, et à créer des liens avec ces derniers. Une série de consultations publiques sur une base continue a révélé le solide appui manifesté par le public à l'égard du mandat du Musée. Le Musée a offert à plus de 450 visiteurs et 90 représentants de l'industrie touristique des visites guidées du périmètre du chantier de construction au cours de l'été 2010. L'enthousiasme augmente à mesure que l'édifice prend forme. Entre les mois de novembre 2009 et novembre 2010, on a enregistré plus de 180 000 visites sur le site Web du Musée, et près de 790 000 affichages de pages. On note aussi d'importantes interactions avec le Musée dans les médias sociaux. Le Musée s'était fixé comme objectif d'atteindre 1 000 amateurs sur Facebook en août 2010, et cet objectif a été atteint en juillet 2010. Le Musée compte maintenant plus de 2 400 amateurs, et ce nombre ne cesse d'augmenter chaque jour.

Soutien de la collectivité autochtone

Le soutien de la collectivité autochtone locale demeure essentiel à la réussite du Musée, et ces efforts contribuent au maintien de solides relations avec les peuples autochtones et leurs dirigeants. Le Musée a mis sur pied un Conseil des aînés pour fournir des conseils et des avis. À leur suggestion, une terrasse extérieure, qui sera utilisée pour des cérémonies de purification par la fumée, a été incorporée au design de l'édifice du Musée, et une cérémonie de l'aube pour honorer les esprits s'est déroulée sur le chantier de construction au solstice d'été 2010. On a créé un Comité des jeunes autochtones qui apporte son point du vue unique à l'élaboration du contenu du Musée.

La direction du Musée a recruté un conseiller des affaires autochtones pour l'équipe de direction afin de forger et de continuer à favoriser le maintien de solides relations avec les communautés Autochtones.

Appui et collecte de fonds auprès du secteur privé

Les Amis du Musée canadien pour les droits de la personne (les Amis) ont connu un succès sans précédent dans la collecte des fonds requis pour la création du Musée. Jusqu'à ce jour, ils ont amassé 125 millions de dollars en contributions annoncées et en engagements de la part des secteurs public et privé.

En avril 2011, les Amis ont annoncé l'embauche d'une Chef de la direction à temps plein, qui se joint à l'équipe de la haute direction du Musée et qui contribuera à élargir la base de financement des Amis en étroite concordance avec les priorités et les objectifs du Musée. Madame Davorka (Dav) Cvitkovic est reconnue comme l'une des professionnelles de collecte de fonds les plus accomplies qui soient au Canada. Madame Cvitkovic a conçu et mis en œuvre des campagnes de financement de plusieurs millions de dollars qui ont connu un grand succès à l'échelle provinciale (en Colombie-Britannique), nationale et internationale. Elle a aussi occupé des postes de direction à l'Université Simon Fraser, à l'Université Royal Roads (Victoria) et, plus récemment, elle a assumé la vice-présidence du service d'avancement de l'Université Holy Names, fondée par des Canadiens francophones et située à Oakland, en Californie. À titre de présidente de l'équipe nationale de génération des revenus de la Société de l'arthrite, Madame Cvitkovic a été l'une des pionnières de la campagne de financement « ArthroAction » reconnue mondialement, et qui a permis de plus que doubler les sources de revenus de la Société de l'arthrite de la Colombie-Britannique. Elle détient un MBA en marketing et un diplôme universitaire de premier cycle en finances de l'Université Simon Fraser, et elle a été lauréate d'une bourse Rising Star du Conseil canadien pour l'avancement de l'éducation.

Risques et défis

Même si l'environnement est extrêmement positif, il n'en reste pas moins quantité de défis à relever par le Musée. L'équipe de direction est en train de mettre au point des stratégies et des plans permettant de relever ces défis :

Incertitude économique

Les efforts de financement des Amis continuent à être couronnés de succès, des sommes de 125 millions de dollars ayant été obtenues jusqu'à ce jour auprès des secteurs privés et publics. Le Musée a confiance en sa capacité de recueillir les 22 millions de dollars restants nécessaires pour terminer le projet de construction. Le rythme de reprise économique plus lent que prévu pourrait faire en sorte que la campagne de financement et les versements d'engagements se prolonge au-delà de la date fixée à l'origine.

Risques associés à la construction de capital

Tous les projets d'immobilisations sont assujettis à une vaste gamme de risques qui doivent faire l'objet d'une gestion étroite, incluant les risques associés au dépassement des coûts. Le

conseil d'administration et la direction ont mis en place les mécanismes appropriés pour contrôler et gérer continuellement les risques inhérents au projet, notamment :

- Réaliser le projet par le recours à une méthode de gestion de la construction axée sur une approche de travail en équipe;
- Adopter le processus d'ingénierie de la valeur afin d'élaborer des façons de réduire les coûts tout en respectant les exigences du programme;
- Élaborer des stratégies d'atténuation des risques spécifiques pour aborder les secteurs à risques importants comme le coût des caissons et des pieux, le coût de l'acier pour la structure, le coût et la complexité du vitrage extérieur, l'incidence des fluctuations des devises, les menaces potentielles relatives à la disponibilité de la main-d'œuvre, et le coût des modifications potentielles apportées au calendrier.
- Mettre en place une solide infrastructure de suivi du projet et pour la production de rapports.

Risques associés aux activités courantes

En 2006, les Amis avaient évalué à 21,7 millions de dollars les coûts d'exploitation du Musée, montant sur lequel le gouvernement avait fondé ses prévisions de soutien continu. Bien que ces prévisions semblent avoir été appropriées pour la dimension du bâtiment et la programmation envisagée par les Amis, deux enjeux doivent être abordés pendant que le Musée travaille en collaboration avec le ministère du Patrimoine canadien en vue de finaliser ses budgets à long terme.

Le Musée cherchera donc à obtenir l'approbation du gouvernement en vue d'augmenter le montant des fonds d'exploitation déjà engagés par un montant suffisant pour couvrir les obligations selon les paiements en remplacement d'impôt (PERI).

L'inflation pourrait constituer un facteur dans l'exploitation du bâtiment une fois le Musée ouvert au public.

Le Musée est donc en train de créer des occasions de revenus qui pourraient être consacrés au fonctionnement plutôt qu'à la programmation, si ces pressions sur l'exploitation ne sont pas soulagées par un financement en provenance d'une autre source.

Sujet controversé

Tout discours public relatif aux droits de la personne peut, de par sa nature, s'avérer difficile, controversé et politique. Il est donc important que le Musée établisse une réputation d'intégrité dans le cadre de ses expositions, de ses recherches et de son art professoral, et qu'il élabore des mécanismes permettant de représenter le plus grand nombre possible de points de vue de manière objective, d'être invitant et inclusif, et d'être en mesure de répondre aux inévitables critiques dont il fera l'objet. Le conseil d'administration et le Musée se sont engagés à stimuler le débat public, à reconnaître le vaste éventail de perspectives légitimes, bien que parfois incohérentes, et à faire carrément face à la controverse lorsqu'elle se manifeste.

Des débats importants sur certains aspects du contenu et des expositions du Musée ont déjà été soulevés. Le Musée maintient la transparence de ses critères de sélection et de sa base pour le programme d'exposition. Nous continuons à inciter activement les gouvernements, les médias et le public à atténuer les risques de mauvaises informations et à bâtir notre crédibilité.

Détracteurs du Musée

Bien que le Musée ait obtenu l'appui de nombreuses personnes, il a aussi ses détracteurs, dont certains allèguent que le Musée est trop coûteux et pourrait devenir un fardeau pour les contribuables. Parmi les opposants au contenu du Musée sont des personnes et des organismes qui s'opposent à des points de vue plus contemporains sur les droits de la personne. D'autres craignent que le Musée ne se concentre que sur un ou deux événements historiques relatifs aux droits de la personne ou qu'il ne présente qu'un seul point de vue. Dans certains cas, divers organismes œuvrant au sein de la même communauté ont exprimé des opinions divergentes au sujet du projet. Le Musée continue de répondre aux critiques et de gérer les risques associés à l'opinion publique de ses détracteurs tout en demeurant conscient de sont statut de musée national et de ses objectifs qui consistent à favoriser la discussion et le débat.

Défis d'exploitation

À titre de nouvelle société, le Musée a accompli de grands progrès dans le développement de mécanismes de gouvernance et de gestion qui reflètent les pratiques exemplaires, mais il reste encore beaucoup à faire et le conseil d'administration, tout comme l'équipe de la haute direction, devront continuer à concentrer toute leur attention sur l'élaboration et l'adoption rapide de politiques, procédures, structures et systèmes appropriés.

Puisque les niveaux de dotation et les charges de travail augmentent de façon exponentielle, intégrer et équiper un effectif diversifié et bilingue dans cet environnement en pleine croissance sont essentiels afin de s'assurer que le Musée respecte ses objectifs stratégiques et opérationnels.

2.2 Priorités stratégiques

Le Conseil d'administration a établi les priorités stratégiques suivantes pour la période de planification. Elles constituent la base des principaux objectifs et principales activités du Musée pour la période de planification :

- Gérer toute les facettes du projet de construction du bâtiment de façon saine, transparente et responsable à l'aide de pratiques efficaces de gestion des risques tout au long du projet.
- Élaborer le contenu et la programmation du Musée par l'entremise de consultations continues et de l'engagement d'organismes, de personnes et d'intervenants du Canada et du monde entier.

- Gérer l'élaboration des expositions inaugurales en respectant les budgets disponibles et les échéances.
- Adopter des pratiques de gouvernance et de gestion saines et efficaces qui favorisent l'harmonisation des ressources en fonction des priorités et de l'entière responsabilité des résultats envers les Canadiens.
- Retenir les ressources humaines nécessaires pour la transition et l'exploitation à long terme.
- Travailler en collaboration avec les Amis pour recueillir les 22 millions de dollars restants en financement des immobilisations.

3 PROGRAMMES ET ACTIVITÉS 2011-2012

Afin de s'acquitter de son mandat en vertu de la loi, les programmes et activités du Musée sont conçus pour obtenir les résultats stratégiques suivants:

> *De meilleures connaissances et une meilleure compréhension des droits de la personne, le respect des autres et l'établissement d'un dialogue public par l'exploration et la présentation du sujet des droits de la personne d'un point de vue spécial et non pas exclusif du Canada.*

À titre d'organisme en démarrage et de nouvelle société d'État fédérale, le Musée possède une architecture des activités de programmes (AAP) qui reflète un organisme aux stades initiaux de son développement.

L'AAP du Musée, telle qu'approuvée, comporte trois activités principales :

- CONTENU ET PROGRAMMATION DU MUSÉE
- BÂTIMENT PERMANENT ET INSTALLATIONS TEMPORAIRES
- GOUVERNANCE ET GESTION DE LA SOCIÉTÉ

3.1 CONTENU ET PROGRAMMATION DU MUSÉE

Description : Le MCDP est conçu comme un « musée d'idées », moins orienté vers la collection d'artefacts que sur l'interprétation d'idées entourant des sujets sensibles et complexes. En tant que premier musée de la sorte au Canada, et possiblement le premier musée au monde consacré à une vaste exploration du thème des droits de la personne, le MCDP fait preuve de pionnier. Au cours de ses premières années, le Musée consacrera beaucoup d'énergie à établir un programme unique et novateur.

Objectif :

Faire en sorte que le contenu et la programmation du Musée soient objectifs, innovateurs et accessibles et améliorent la façon dont les gens perçoivent les droits des autres et se comportment à cet égard, et que cela soit mis à l'avant par l'entremise de consultations et d'engagements continus.

Principaux résultats :

- *Le Musée crée des expositions accessibles, invitantes et enrichissantes qui offrent un éventail de points de vue dans les deux langues officielles, afin de promouvoir la réflexion et le dialogue, de créer un milieu propice au changement et d'encourager les visiteurs à faire la promotion des droits de la personne.*
- *Le Musée se dote de programmes éducatifs, de formation et de pédagogie, ainsi que des programmes communautaires qui complètent et renforcent ses expositions.*
- *Le Musée élabore un cadre assurant la pertinence de la recherche et de l'enseignement.*
- *Le Musée se dote d'une approche de diffusion, d'engagement, d'accessibilité et de services à l'échelle internationale.*

3.2 BÂTIMENT PERMANENT ET INSTALLATIONS TEMPORAIRES

Description : Le Musée est érigé à La Fourche, un lieu historique remarquable situé aux confluents des rivières Rouge et Assiniboine, à Winnipeg. Ces installations seront une structure iconique de calibre mondial digne de son contenu et conçue dans le but d'inspirer des générations de Canadiens, de Canadiennes et de visiteurs venus du monde entier.

Le Conseil d'administration et l'équipe de la haute direction du Musée sont fortement engagés dans la gestion de toutes les étapes du projet de construction des immobilisations menant à son inauguration officielle. Le Conseil d'administration est entièrement responsable de superviser tous les aspects du projet de construction, dont la définition des échéanciers de construction et la gestion des risques d'un bout à l'autre du projet. Entre-temps, le Musée occupe des installations temporaires dans l'édifice Victory ainsi que dans l'édifice avoisinante au 1, avenue Wesley. D'ici l'ouverture du bâtiment, le Musée devra avoir mis en place des mécanismes appropriés afin de s'assurer que les opérations et l'entretien soient efficaces tout en demeurant sécuritaires, accessibles et viables.

Objectif :

Faire en sorte que tous les aspects du projet de construction du bâtiment fassent l'objet d'une gestion financière saine, transparente et responsable en assurant une gérance environnementale et en ayant recours à des pratiques efficaces de gestion de projet et des risques et ce, tout au long du projet.

Principaux résultats :

- *Les décisions relatives à la conception du bâtiment entraînent l'édification d'installations iconiques, qui conviennent au mandat et aux objectifs du Musée et qui feront en sorte qu'il demeure un monument précieux pour les générations à venir.*
- *Le projet de construction du bâtiment est gouverné par un régime de gestion de projet efficace comprenant une robuste stratégie de gestion des risques relatifs au projet.*
- *Le Musée mobilise la communauté autochtone locale à des moments opportuns tout au long des processus de conception et de construction.*
- *Les décisions relatives au bâtiment (à la fois pour les immobilisations et le fonctionnement) sont saines et fondées sur une analyse et une étude appropriées, et peuvent soutenir le regard du public et offrir une durabilité efficace à long terme.*
- *Un hébergement provisoire et permanent adéquat est fourni.*

3.3 Gouvernance et gestion de la Société

Description : Le Musée s'engage à mettre en place un régime de gouvernance et de gestion respectant les plus hautes normes d'efficacité, d'efficience, de responsabilité et de transparence afin de se mériter la confiance du public. Le Musée adopte des pratiques de gouvernance et de gestion d'entreprise exemplaires pour assurer une administration saine et rigoureuse de ses ressources. Afin d'atteindre ses objectifs et d'assurer son fonctionnement dans les deux langues officielles, le Musée continue d'accorder la priorité à l'embauche des talents nécessaires. Les structures, les processus, les politiques, les pratiques et les outils appropriés, particulièrement en ce qui concerne la gestion des finances, des ressources humaines et de l'information, ont été mis en place et continuent d'être perfectionnés.

Le gouvernement s'attend à ce que ses musées nationaux aient la capacité d'amasser des fonds en provenance du secteur privé et de générer des revenus. Ces objectifs devront être poursuivis avec vigueur par le Musée. Les Amis du MCDP continuent de jouer un rôle important dans la collecte de fonds qui permettra au Musée de combler la pénurie de capitaux. De plus, la direction planifie mettre en place un mécanisme continu destiné à amasser des fonds pour le Musée. Le Musée s'efforce aussi d'optimiser sa capacité à générer des revenus une fois ses portes ouvertes au public.

Objectifs :

Faire en sorte que le Musée adopte des pratiques saines et efficaces de gouvernance et de gestion qui facilitent l'utilisation des ressources conformément aux priorités, ainsi que

l'entière responsabilité et transparence des résultats envers la population canadienne. Faire en sorte que le Musée embauche et retienne les ressources humaines nécessaires pour ses débuts et l'exploitation à long terme.

Principaux résultats :

- *La Société respecte ou dépasse les normes de gouvernance d'entreprise de la* Loi sur la gestion des finances publiques *et du Conseil du Trésor. Les ressources financières sont allouées conformément aux priorités de la Société.*
- *La Société dispose de solides relations de travail avec tous les paliers de gouvernement et d'autres intervenants afin de susciter le soutien de la collectivité envers sa mission.*
- *La Société dispose de politiques, de procédures et de systèmes favorisant une saine gestion et la responsabilisation.*
- *La Société attire et embauche les talents et l'expertise nécessaires pour ses débuts et l'exploitation à long terme. Le Musée offre un milieu de travail juste, valorisant, sain et sécuritaire, à la fois productif, fondé sur de grands principes, adaptable et représentatif des deux langues officielles et de la diversité inhérente à la société canadienne.*
- *La Société se dote des moyens de générer de façon continue des fonds en provenance du secteur privé. Au moment de son inauguration, le Musée est en position de générer des revenus.*
- *Le Musée dispose d'un fort degré de sensibilisation et d'appui au sein du public grâce à de solides et efficaces campagnes de marketing et de communications ainsi que les expériences positives offertes aux visiteurs.*

4 ACTIFS

4.1 BIENS IMMOBILIERS

Le Musée est construit sur deux parcelles de terrain situées à Winnipeg, qui ont été transférées de la ville de Winnipeg et de la Forks Renewal Corporation. Le Musée occupe à l'heure actuelle des bureaux dans l'édifice Victory, propriété du gouvernement fédéral, situé au 269, rue Main, à Winnipeg, afin d'héberger son personnel pendant les travaux de construction. En raison de la croissance du personnel du Musée, certains unités ont déménagés à des bureaux voisins, au 1, avenue Wesley.

4.2 Ressources financières

Fonds d'immobilisations

L'*Entente définitive*, conclue entre le gouvernement fédéral et les parties contributrices le 1er février 2008, prévoyait des contributions totales de 265 millions de dollars pour la construction des immobilisations et l'aménagement du Musée, soit 100 millions de dollars en provenance du gouvernement du Canada, 40 millions de dollars en provenance de la Province du Manitoba, 20 millions de dollars de la Ville de Winnipeg et 105 millions de dollars des Amis du MCDP.

Au 31 mars 2011, le gouvernement fédéral avait versé 90 millions de dollars. Les 10 millions de dollars restants sont inclus dans les niveaux de référence au financement des immobilisations pour 2011-2012.

Les contributions en argent de la Province du Manitoba et de la Ville de Winnipeg, de même que les trois premiers versements des Amis du MCDP, ont été payés. Conformément à l'*Entente définitive*, en avril 2011, le dernier versement de 20,06 millions de dollars a été reçu de la part des Amis du MCDP.

Établies à partir d'esquisses du bâtiment réalisées en 2006, les estimations préliminaires du projet s'élevaient à 265 millions de dollars. En 2008, à la fin de la phase d'élaboration du concept, ayant suffisamment de détails en main pour obtenir des coûts précis, les coûts du bâtiment et des expositions étaient évalués à 310 millions de dollars, y compris les ajustements requis pour la qualification à une certification LEED Argent et la réduction des frais d'exploitation à long terme, à l'exclusion de la fin des travaux de la salle de théâtre et d'un espace de galerie temporaire. Le Conseil d'administration a alors demandé aux Amis du MCDP, qui ont accepté de le faire, d'augmenter le financement requis en provenance des secteurs public et privé en vue de terminer le projet de construction. En mars 2011, les Amis avaient amassé 125 millions de dollars en engagements confirmés de la part des secteurs privé et public, dont 85 millions de dollars ont été recueillis jusqu'à ce jour. Le 27 avril 2011, la Ville de Winnipeg a approuvé une contribution additionnelle de 3,63 millions de dollars au Musée. Le MCDP et les Amis du MCDP continuent de travailler en étroite collaboration afin de recueillir les 22 millions de dollars restants. En 2011-2012, sous la direction d'une nouvelle Chef de la direction, une organisation élargie des Amis du MCDP tirera parti d'importantes occasions de collectes de fonds.

Fonds d'exploitation

Selon des estimations préliminaires établies en 2006, le budget d'exploitation annuel du Musée financé par des crédits parlementaires s'établissait à 21,7 millions de dollars.

La Ville de Winnipeg a maintenant reçu des paiements d'impôts fonciers pour les années 2009 (une portion de l'année) et 2010 de la part des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), au nom des PERI du MCDP. Le MCDP cherchera à obtenir l'approbation du gouvernement pour augmenter le montant des fonds d'exploitation déjà engagés par un montant suffisant pour couvrir les obligations dont il doit s'acquitter en vertu de la *Loi sur les paiements en remplacement d'impôt (PERI)*.

Conformément aux directives du gouvernement fédéral sur la limitation des coûts, le Musée a mis en place des mesures de réduction des coûts variables. Les plans de dotation en personnel font l'objet d'un examen trimestriel, et seuls les postes directement associés aux activités principales du Musée sont comblés. Tous les frais de déplacement, de représentation et de conférences doivent être préautorisés par le président-directeur général. Les frais de déplacement et de conférences du président-directeur général sont préautorisés par le Conseil d'administration.

Une fois en fonction, le Musée prévoit être en mesure d'accroître son budget de base par des activités de financement et la génération de revenus; il est conscient que le gouvernement s'attend à ce que les musées nationaux en fassent autant. Les prochains budgets de fonctionnement que le Musée présentera au gouvernement refléteront une analyse plus approfondie nécessaire pour projeter l'ampleur du financement et la génération de revenus requise.

5 Rendement en fonction des objectifs 2010-2011

Le Plan d'entreprise du Musée pour 2010-2011 à 2014-2015 définit des objectifs et des résultats clés pour chaque activité de programme et engage le Musée à réaliser un certain nombre d'activités avant le 1er avril 2011. Le Musée a largement atteint ses objectifs. Les sections ci-dessous font ressortir le rendement du Musée en fonction de ses objectifs.

5.1 Contenu et programmation du Musée

Réalisations clés

Les objectifs établis pour 2010-2011 ont en majorité été atteints, sauf en matière d'éducation et de pédagogie, où l'embauche d'un directeur de la pédagogie et de la programmation a pris plus de temps que prévu. Réalisations clés :

- Des équipes multi-services d'élaboration du concept et de l'aménagement des expositions ont été créées pour veiller à l'adoption d'une approche collective intégrée dans la construction et l'élaboration des expositions de sorte que le développement du concept des expositions est entièrement terminé.

- Une équipe de recherche composée de six spécialistes a été mise sur pied et la recherche visant à créer le contenu des expositions d'ouverture est bien amorcée.
- Initiation du projet d'histoire orale des Champions des droits de la personne, un projet-pilote d'une durée d'un an en vue d'interroger les champions des droits de la personne, des gens reconnus pour leur contribution à l'avancement de la cause des droits de la personne. Bien que l'on ait prévu de 10 à 12 entrevues, les attentes ont largement été dépassées avec 23 entrevues réalisées à ce jour. Ce projet fera l'objet d'une évaluation pour établir des pratiques exemplaires dans le cadre d'un programme d'histoire orale permanent.
- Le contenu des expositions est bien amorcé grâce au vaste engagement du public, à la recherche interne poussée et aux conseils dispensés par les experts-conseil de l'extérieur, comme le Comité consultatif des droits de la personne. Ce comité compte 17 membres représentant une vaste gamme d'intérêts à l'égard des droits de la personne; il a pour mandat de dispenser des conseils au président-directeur général du Musée. Ses membres se sont réunis à cinq reprises.
- L'appui à l'élaboration du contenu est renforcé davantage par des partenariats avec des organismes détenteurs de contenu comme Bibliothèque et Archives Canada, Radio-Canada/CBC et l'Office National du Film. Le Musée s'est engagé à tirer parti de l'expertise et du talent d'organismes établis et à partager les collections et le matériel qu'ils possèdent.
- Capacité accrue de relations avec les Autochtones par l'embauche d'un conseiller exécutif aux Relations autochtones relevant du président-directeur général et création d'un Comité des jeunes autochtones.

5.2 Bâtiment permanent et installations temporaires

Réalisations clés

La plupart des objectifs définis pour 2010-2011 ont été atteints et, après 18 mois de construction, on prévoit encore que le bâtiment sera terminé en 2012. Réalisations clés :

- Quatre-vingt-quinze pour cent des appels d'offre de l'édifice sont clos et les coûts ont été confirmés par contrat.
- La structure de béton est terminée.
- La mise en place de la charpente en acier pour l'endroit principal et la construction du grand hall ont débuté conformément au calendrier d'exécution.
- La charpente d'acier pour la montagne et le nuage ont commencé en 2010.
- On s'attend à ce que la construction soit terminée comme prévu en 2012.

5.3 Gouvernance et gestion de la Société

Réalisations clés

Le Musée a continué d'élaborer ses pratiques en matière de gouvernance et de gestion. Les objectifs établis pour 2010-2011 ont, pour la plupart, été atteints. Réalisations clés :

- En septembre 2010, la vision et les valeurs ont été réexaminées par l'équipe de la haute direction dans le cadre d'une semaine de réflexion sur la planification, en ayant pour but de les intégrer entièrement dans les opérations du Musée.
- La mise en œuvre de procédures provisoires pour la gestion des demandes d'accès à l'information.
- Une mise sur pied, en fonction du plan d'entreprise, d'un régime de gestion de rendement détaillé à l'intention des employés, et formation des dirigeants et des employés à cet effet.
- La mise en œuvre d'un cadre stratégique de gestion des ressources humaines.
- La conception d'un processus de gestion des enjeux internes pour coordonner leur résolution à l'échelle de l'organisation.

6. Principaux résultats et principales activités et résultats

Les principaux résultats et les principales activités du Musée pour la période de planification se concentrent avant tout sur la construction de l'édifice à l'intérieur du budget prévu et du calendrier établi, le financement du solde des fonds d'immobilisations, réunir le reste des fonds d'immobilisations, veiller au financement provisoire du Musée afin qu'il soit terminé conformément au calendrier d'exécution, élaborer des expositions d'avant-garde s'appuyant sur la recherche et un enseignement solides et poursuivre le développement et la mise en œuvre de politiques de gouvernance et de gestion d'entreprise et de pratiques d'exploitation efficaces.

Le tableau ci-dessous décrit les engagements du Musée pour la période de planification quinquennale ainsi que ses objectifs, ses stratégies et ses mesures de rendement pour l'exercice 2010-2011.

6.1 Contenu et programmation du Musée

Objectif : Faire en sorte que le contenu et la programmation du Musée améliorent la façon dont les gens perçoivent les droits des autres et se comportent à cet égard, et que cela soit mis de l'avant par l'entremise de consultations et d'engagements continus de la part des Canadiens et des Canadiennes.

Sous-activités de programme : Expositions et interprétation, programmation pédagogique, recherche et enseignement, rayonnement et engagement.

Principaux résultats	Principales activités pour 2011-2012	Résultats en matière de rendement sur cinq ans (d'ici la fin 2016)
Le Musée crée des expositions accessibles, invitantes et enrichissantes qui offrent un éventail de points de vue dans les deux langues officielles, afin de promouvoir la réflexion et le dialogue, de créer un milieu propice au changement et d'encourager les visiteurs à faire la promotion des droits de la personne.	Entreprendre la fabrication des expositions et la production des graphiques pour faire en sorte que l'élaboration du concept soit entièrement terminée en 2010-2011. Mettre en place un réseau de données comprenant l'accès aux banques de données et au réseau distribué des expositions, des kiosques, du site Web et des plateformes de tiers par l'entremise de divers appareils. Mettre sur pied des protocoles d'évaluation pour le Musée, y compris la vérification, le prototypage, l'exposition, l'évaluation de programmes et la convivialité.	Le Musée sera reconnu comme un établissement de classe mondiale, consacré à l'exploration et à la discussion des enjeux qui lui sont confiés sous son mandat, en collaboration avec divers groupes de Canadiens et de Canadiennes. Les expositions du Musée seront à la fine pointe des applications en matière de nouveaux médias. Le Musée bénéficiera de mesures destinées à évaluer les répercussions de sa programmation sur les visiteurs.

6.1 Contenu et programmation du Musée (suite)

Principaux résultats	Principales activités pour 2011-2012	Résultats en matière de rendement sur cinq ans (d'ici la fin 2016)
Le Musée se dote de programmes éducatifs, de formation et de pédagogie, ainsi que des programmes communautaires qui complètent et renforcent ses expositions.	Programmer le cadre d'éducation, de formation et d'apprentissage (les grandes lignes seront complétées et les programmes détaillés définis). Élaborer et approuver la politique et le cadre de travail pour les programmes communautaires. Élaborer un cadre de politiques pour les programmes du Musée.	Le Musée sera reconnu pour l'innovation, la qualité et la portée de sa programmation d'éducation, de formation et de pédagogie ainsi que ses programmes communautaires.
Le Musée établit un programme assurant la pertinence de la recherche et de l'enseignement.	Préparer le texte final de l'exposition. Terminer la recherche dirigée afin d'appuyer la création des expositions, y compris la recherche d'images. Élaborer un énoncé de politique pour la recherche et l'enseignement incluant des lignes directrices déontologiques. Créer un programme d'histoire orale. Établir un programme d'enseignement appliqué incluant la planification d'un colloque et d'autres événements.	Le Musée sera reconnu pour la qualité, l'intégrité, l'équilibre et les répercussions de sa recherche et de son enseignement, qui s'appuient sur une stratégie de recherche continue.

6.1 Contenu et programmation du Musée (suite)

Principaux résultats	Principales activités pour 2011-2012	Résultats en matière de l'engagement sur cinq ans (d'ici la fin 2016)
Le Musée se dote d'une approche de diffusion, d'engagement, d'accessibilité et de services à l'échelle internationale.	Concevoir le plan de participation du public pour 2011-2012 et par la suite, en tenant compte de la recherche, du contenu et de l'enseignement. Mettre en place des procédures pour favoriser le dialogue entre les participants actuels au processus d'engagement public. Mettre sur pied le Comité consultatif des jeunes afin d'entendre les opinions des jeunes tout au long de la création du Musée, y compris, sans toutefois s'y limiter, en ce qui a trait au contenu, à la programmation et à l'expérience des visiteurs. Créer une infrastructure et des politiques pour la mise en place de principes de conception universelle dans les expositions, les nouveaux médias, les ressources des collections et les programmes.	Le Musée sera perçu comme un établissement canadien qui rejoint tous les citoyens du pays ainsi que les publics internationaux par le biais de sa programmation et ses services. Une stratégie de diffusion, d'engagement, d'accessibilité et de services continus à l'échelle internationale sera mise en place.

Le Musée crée un centre de référence et de collections afin d'appuyer la recherche, l'enseignement, les expositions et les programmes du Musée.	Acquérir et gérer des documents d'archives, de bibliothèque et de musée, comme le prévoit la politique des collections, afin d'appuyer le mandat et les activités du Musée. Créer un lieu physique et numérique sécuritaire et temporaire pour l'entreposage des collections conformément aux normes professionnelles et aux pratiques exemplaires en la matière. Élaborer un plan pour l'entreposage permanent des collections, pour personnaliser et mettre sur pied un logiciel d'archives, de bibliothèque et de musée (ABM) et élaborer et mettre en place des procédures de gestion des archives et des collections conformes aux normes professionnelles et aux pratiques exemplaires en la matière.	Le centre de référence et de collections du Musée sera du plus grand calibre qui soit : son exploitation sera conforme aux normes professionnelles et aux pratiques exemplaires et il possédera les ressources requises pour appuyer les programmes du Musée.

6.2 BÂTIMENT PERMANENT ET INSTALLATIONS TEMPORAIRES

Objectif : Faire en sorte que tous les aspects du projet de construction du bâtiment fassent l'objet d'une gestion financière saine, transparente et responsible en ayant recours à des pratiques efficaces de gestion de projet et des risques et ce, tout au long du projet.

Sous-activités de programme : Construction des immobilisations, exploitation du bâtiment et installations temporaires

Principaux résultats	Principales activités pour 2011-2012	Résultats en matière de rendement sur cinq ans (d'ici la fin 2016)
Les décisions relatives à la conception du bâtiment entraînent l'édification d'installations iconiques, qui conviennent au mandat et aux objectifs du Musée et qui feront en sorte qu'il demeure un monument précieux pour les générations à venir.	Charpente en acier à installer et passage à l'installation du mur-rideau. Installation du mur-rideau. Aménagement des espaces d'exposition donné à contrat, sous-contrat annoncé par appel d'offres et attribué et construction débutée.	La construction du bâtiment sera terminée en 2012. Une fois terminé, le bâtiment sera largement reconnu par les médias et par les visiteurs comme un trésor national, dont la conception fait partie intégrante de l'effet transformateur de la visite de ce Musée.

6.2 BÂTIMENT PERMANENT ET INSTALLATIONS TEMPORAIRES

Principaux résultats	Principales activités pour 2011-2012	Résultats en matière de rendement sur cinq ans (d'ici la fin 2016)
Le projet de construction du bâtiment est gouverné par un régime de gestion de projet efficace comprenant une robuste stratégie de gestion des risques associés au projet.	Vérifications régulières des prévisions budgétaires et de la matrice des risques. Gestion de projet de l'aménagement des expositions terminée en conjonction avec l'achèvement substantiel de la construction de l'édifice.	Les vérifications annuelles du Vérificateur général reconnaissent les saines pratiques de gouvernance, de gestion de projet et de gestion des risques entourant le projet de construction.
Le Musée mobilise la communauté autochtone locale à des moments opportuns tout au long des processus de conception et de construction.	Élaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation continue de la communauté autochtone qui sera géré latéralement dans l'ensemble de l'organisation. Intégrer le point de vue des Autochtones à la conception et l'aménagement des expositions. Identifier les principales cérémonies et les principaux programmes qui pourraient avoir des répercussions sur la conception de la construction et des éléments de construction.	Mettre en place de solides partenariats avec la communauté autochtone locale afin d'établir un dialogue et un apport continu dans les expositions, les programmes et les services : • Établir le mandat et assurer la tenue régulière de réunions des Comités consultatifs des anciens et des jeunes pour fournir des mises à jour et obtenir des recommandations sur les activités continues et planifiées du Musée. • Simultanément, des rencontres de groupes de concertation pour obtenir l'avis des peuples autochtones du Canada tout entier sur les thèmes abordés se seront déroulées.

6.2 BÂTIMENT PERMANENT ET INSTALLATIONS TEMPORAIRES (SUITE)

Principaux résultats	Principales activités pour 2011-2012	Résultats en matière de rendement sur cinq ans (d'ici la fin 2016)
Les décisions relatives au bâtiment (à la fois pour les immobilisations et le fonctionnement) sont saines et fondées sur une analyse et des études appropriées, et peuvent soutenir le regard du public et offrir une durabilité efficace à long terme.	Effectuer un suivi des négociations entre le ministère des Travaux publics et la Ville de Winnipeg concernant les Paiements en remplacement d'impôt, pour veiller à tenir compte des meilleurs intérêts du MCDP. Commencer à mettre en place des pratiques, des politiques et des procédures exemplaires pour la gestion des installations.	Le bâtiment du Musée est entièrement opérationnel et dispose de systèmes optimisés. On assure le maintien et la sécurité efficaces des immobilisations du Musée en respectant ou en dépassant les normes reconnues.
Un hébergement provisoire et permanent adéquat est fourni.	Des espaces additionnels de bureaux et de prototypage sont acquis. Élaborer un plan de gestion des installations permanent. Finaliser la planification des espaces de travail du nouveau bâtiment. Opérationnaliser le bâtiment : amorcer la préparation d'un plan opérationnel multi-services à diverses fins, y compris : • l'expérience et les services des visiteurs; • la gestion des événements; • l'apprentissage et la programmation; • les expositions temporaires; • les changements d'expositions.	Les exigences d'espaces temporaires sont atteintes et ces derniers ne sont plus nécessaires. Le bâtiment terminé fonctionnera selon les pratiques et les politiques exemplaires et offrira un milieu de travail de grande qualité à ses employés.

6.3 Gouvernance et gestion de la Société

Objectifs : Faire en sorte que le Musée adopte des pratiques saines et efficaces de gouvernance et de gestion qui facilitent l'utilisation des ressources conformément aux priorités, ainsi que l'entière responsabilité des résultats envers la population canadienne. Faire en sorte que le Musée embauche et retienne les ressources humaines nécessaires pour ses debuts et l'exploitation à long terme.

Sous-activités de programme : Gouvernance de la Société, administration, financement du secteur privé, génération d'autres revenus, marketing et communications.

Principaux résultats	**Principales activités pour 2011-2012**	**Résultats en matière de rendement sur cinq ans (d'ici la fin 2016)**
La Société respecte ou dépasse les normes de gouvernance d'entreprise de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et du Conseil du Trésor. Les ressources financières sont allouées conformément aux priorités de la Société. La Société dispose de politiques, de procédures et de systèmes favorisant une saine gestion et la responsabilisation.	Mettre en œuvre des mécanismes pour veiller à ce que les valeurs du Musée se reflètent dans les décisions de tous les jours. Mettre à jour et maintenir un plan opérationnel afin de mettre en œuvre le Plan d'entreprise. Obtenir le financement provisoire en immobilisations pour veiller à ce que les fonds soient disponibles pour terminer la construction du bâtiment. Obtenir une approbation de financement opérationnel quinquennal incluant les montants pour compenser les PERI de 2012-2013 à 2016-2017. Mettre sur pied un programme destiné à gérer les obligations de la Société en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information.* Établir et mettre en place un régime de gestion du rendement de la Société qui permet de corriger l'orientation à long terme, de gérer les risques et de procéder à une divulgation transparente des résultats. Créer et mettre en place un code de déontologie à l'intention des employés. Mettre en application les normes requises par le Conseil du Trésor dans les rapports financiers trimestriels.	Le Musée respectera ou dépassera les normes de gouvernance d'entreprise telles qu'indiquées dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* et le Conseil du Trésor, notamment par un robuste régime de gestion du rendement et de gestion intégrée des risques. Le Musée exercera pleinement ses responsabilités en vertu de la réglementation fédérale et en accord avec les pratiques exemplaires de gouvernance. Les ressources humaines, matérielles et financières seront utilisées conformément aux priorités du Musée.

6.3 Gouvernance et gestion de la Société (suite)

Principaux résultats	Principales activités pour 2011-2012	Résultats en matière de rendement sur cinq ans (d'ici la fin 2016)
	Reclasser le Musée comme un organisme sans but lucratif du secteur public et adopter un cadre comptable conforme au Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP). Élaborer des méthodes de production de rapports d'équité en matière d'emploi conformes aux exigences du gouvernement fédéral. Concevoir un plan de vérification interne. Mettre sur pied un mécanisme d'évaluation et finaliser le processus de plan de relève pour le Conseil d'administration. Effectuer un examen de toutes les politiques et de tous les instruments du Conseil de la Société et y apporter des modifications au besoin.	
La Société dispose de solides relations de travail avec tous les paliers de gouvernement et d'autres intervenants afin de susciter le soutien de la collectivité envers sa mission.	Établir des partenariats et des objectifs clés avec les sociétés et les organismes d'État fédéraux, de même que les critères d'un processus permettant d'identifier les partenariats et les objectifs avec les organismes non gouvernementaux, de recherche et intergouvernementaux, et mettre en œuvre ce processus. Définir, élaborer et mettre en œuvre un processus de gestion des enjeux.	La Société est un chef de file reconnu dans le réseau des sociétés d'État et elle exerce une influence sur les politiques gouvernementales à tous les paliers susceptibles de contribuer à la poursuite efficace de son mandat par le Musée. Les enjeux seront gérés de manière ponctuelle et uniforme et ils auront des répercussions favorables sur les objectifs de transparence, les obligations de rendre compte et l'établissement d'un dialogue respectueux par le Musée.

6.3 Gouvernance et gestion de la Société (suite)

Principaux résultats	Principales activités pour 2011-2012	Résultats en matière de rendement sur cinq ans (d'ici la fin 2016)
La Société dispose de politiques, de procédures et de systèmes favorisant une saine gestion et la responsabilisation.	Poursuivre le développement de politiques et procédures opérationnelles pour la Société, en ciblant les priorités suivantes : • Communications • Comptabilité et finances • Technologie de l'information • Gestion des documents et de l'information • Planification et gestion des installations • Gestion intégrée du risque Mise en œuvre d'un système de planification des ressources de l'organisation (système de PRO)	Le Musée disposera de politiques et de contrôles financiers appropriés afin d'assurer la saine gestion de ses ressources humaines, financières, d'information et de TI. Le Bureau du vérificateur général émettra à chaque année une opinion univoque sur les états financiers du Musée et son examen spécial reconnaîtra le bien-fondé du système de gestion du Musée.
La Société attire et embauche les talents et l'expertise nécessaires pour ses débuts et l'exploitation à long terme, par l'établissement de pratiques exemplaires. La Société offre un milieu de travail juste, valorisant, sain et sécuritaire, à la fois productif, fondé sur de grands principes, durable, adaptable et représentatif des deux langues officielles et de la diversité inhérente à la société canadienne.	Officialiser la politique sur les langues officielles du Musée en milieu de travail. Se livrer à un suivi du plan de main-d'œuvre et de dotation en personnel afin de répondre aux besoins de l'organisation. Concevoir des mécanismes pour promouvoir des communications internes efficaces, y compris la création d'un comité conjoint de la direction et des employés. Créer une infrastructure pour le recrutement et la rétention de bénévoles et émettre des recommandations concernant la stratégie de mentorat de l'extérieur, les stages, la formation et les partenariats.	Tous les postes seront comblés. Les plans de relève pour les postes clés seront en place. Les effectifs du Musée reflètent la diversité de la société canadienne et représentent les deux langues officielles. Les sondages périodiques sur la satisfaction des employés confirment que les employés : • comprennent la mission du Musée et la contribution que l'on attend de leur part; • possèdent les compétences et les capacités requises afin d'effectuer les tâches prévues; • disposent des outils et du milieu de travail requis pour s'acquitter efficacement de leurs tâches; • sont récompensés pour leur contribution.

6.3 Gouvernance et gestion de la Société (suite)

Principaux résultats	Principales activités pour 2011-2012	Résultats en matière de rendement sur cinq ans (d'ici la fin 2016)
	Mettre en œuvre un sondage sur la mobilisation des employés.	
La Société se dote des moyens de générer de façon continue des fonds en provenance du secteur privé. Au moment de son inauguration, le Musée est en position de générer des revenus.	La contribution du secteur privé contribue à l'infrastructure de revenus du Musée. Mise en œuvre d'une stratégie de génération de revenus, y compris le plan d'entreprise et les prévisions pour : les admissions, la billetterie et les frais d'adhésions; les locations; la vente au détail; les aliments, les boissons et la restauration; la valorisation de la marque et les attributions sous licence; les commandites.	Le Musée attirera des revenus en provenance du secteur privé afin d'appuyer sa programmation et ses activités continues par l'entremise d'une fondation solide et efficace. Le Musée aura mis sur pied les plans et l'infrastructure nécessaires pour générer des revenus de multiples façons comme, par exemple, par des événements spéciaux et des ventes sur place.
Le Musée dispose d'un fort degré de sensibilisation et d'appui au sein du public grâce à de solides et efficaces campagnes de marketing et de communications ainsi que les expériences positives offertes aux visiteurs.	Réaliser une étude sur les avantages directs et indirects des retombées économiques de l'ouverture du Musée pour la ville et la province. Mettre en œuvre des stratégies de communications afin d'appuyer les principales activités du Musée : construction d'un édifice iconique, contenu, marque, ouverture du Musée incluant un plan de gestion des enjeux. Concevoir, intégrer et faire un suivi de la stratégie de marque dans toutes les activités du MCDP.	Le Musée se positionnera comme une destination de choix en matière de droits de la personne et de centre mondialement reconnu de pédagogie et de dialogue.

6.3 Gouvernance et gestion de la Société (suite)

Principaux résultats	Principales activités pour 2011-2012	Résultats en matière de rendement sur cinq ans (d'ici la fin 2016)
	Concevoir une stratégie de marketing axée, entre autres, sur la destination, les droits de la personne à l'intention du grand public, l'architecture de l'édifice et les recettes accumulées. Commencer à mettre sur pied un plan en vue de l'inauguration du Musée.	Les sondages indiqueront que les visiteurs ont vécu une expérience au-delà de leurs attentes et qui générera des visites de retour.

7 BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

7.1 BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Le budget d'immobilisations reflète le budget total du projet, soit de 310 millions de dollars. Le financement est requis pendant toute la période de la construction, de l'aménagement, de la fabrication et de l'installation des espaces d'exposition afin que la construction soit terminée conformément aux échéanciers, d'ici la fin de 2012. Les principales dépenses de base de l'édifice prévues en 2011-2012 concernent la construction de la charpente en acier, du mur-rideau vitré et des systèmes mécaniques et électriques. La majorité des dépenses pour l'aménagement et la fabrication des expositions seront encourues en 2011-2012.

Les Amis du MCDP ont accepté de procéder à des levées de fonds auprès des secteurs public et privé en ce qui concerne les 45 millions de dollars restants nécessaires pour terminer le projet de construction du bâtiment. La Ville de Winnipeg a approuvé un financement additionnel de 3,63 millions de dollars à l'intention du Musée en 2011.

Ayant déjà prélevé 23 millions de dollars du 45 millions de dollars restants, le Conseil et les Amis du MCDP continuent de travailler en étroite collaboration afin de recueillir les 22 millions de dollars restants. En 2011-2012, sous la direction d'une nouvelle Chef de la direction, une organisation élargie des Amis du MCDP tirera parti d'importantes occasions de collectes de fonds.

7.2 BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Les niveaux de référence des crédits de 2010-2011 sont de 21,7 millions de dollars.

Les dépenses projetées pour 2011-2012 reflètent la croissance que le Musée s'attend à connaître au cours des années précédant son inauguration, et lui permettront de réaliser les principales activités décrites dans le Plan d'entreprise. Les crédits de 21,7 millions de dollars pour 2011-2012 serviront à couvrir les frais d'embauche de personnel, de services professionnels et de conception des expositions requis afin de mettre sur pied ce nouveau musée national. Le budget prévoit aussi les coûts de marketing destinés à entreprendre la promotion du Musée dans l'ensemble du Canada et dans le monde. Les organisateurs de conférences et de visites touristiques établissent leur planification au moins deux ans à l'avance. La promotion du Musée en 2011-2012 s'avère donc essentielle afin d'attirer des événements et des visiteurs au Musée dès son ouverture.

La gestion de la construction, la recherche, la collecte de témoignages, la conception du contenu et des expositions, la planification de la programmation et le développement des TI continueront d'occuper une grande place en 2011-2012, afin que la construction du bâtiment du Musée

soit terminée avec ses 47 000 mètres carrés d'expositions et de programmes interactifs, invitants, informatifs, accessibles et à la fine pointe, ainsi qu'une robuste présence Web permettant d'accéder au Musée partout sur la planète.

En 2011-2012, le Musée devra retourner faire approuver ses fonds d'exploitation continus. Ces budgets devront prévoir la portée de la génération de revenus après l'ouverture et les contributions de revenus auxquelles on s'attendra une fois la campagne de mobilisation de fonds du projet terminée. Le Musée cherchera aussi à obtenir l'approbation du gouvernement pour augmenter le montant des fonds d'exploitation déjà engagés par un montant suffisant pour couvrir les obligations dont il doit s'acquitter en vertu de la *Loi sur les paiements versés en remplacement d'impôts (PERI)* du Canada.

8. États financiers

8.1 Bilan pro forma au 21 mars – 2010 à 2016 (en milliers de dollars)

	EXERCICE 2009 à 2010 Réel	EXERCICE 2010 à 2011 Résultats prévus	EXERCICE 2011 à 2012 Projections	EXERCICE 2012 à 2013 Projections	EXERCICE 2013 à 2014 Projections	EXERCICE 2014 à 2015 Projections	EXERCICE 2015 à 2016 Projections
Actifs							
Encaisse et équivalent d'encaisse	736	1 193	1 193	1 193	1 193	1 193	1 193
Comptes clients et autres actifs courants	667	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100
Portion courante de la retenue de garantie à payer	1 155	4 547	10 595	-	-	-	-
Encaisse affectée et placements	87 979	82 587	7 336	-	-	-	-
Actifs en construction	71 558	141 183	274 432	-	-	-	-
Immobilisations							
Terrain	4 979	4 979	4 979	4 979	4 979	4 979	4 979
Bâtiment	-	-	-	256 923	256 923	256 923	256 923
Mobilier et accessoires	533	1 075	1 745	4 745	4 745	4 745	4 745
Expositions	-	-	-	37 747	37 747	37 747	37 747
Retenue de garantie à recevoir	1 948	1 768	-	-	-	-	-
Total de l'actif	169 555	238 432	301 380	306 687	306 687	306 687	306 687
Éléments de passif et valeur nette réelle du Canada							
Comptes fournisseurs et autre passif à court terme	5 571	6 534	6 534	1 136	1 136	1 136	1 136
Portion courante de la retenue de garantie à payer	1 155	4 547	10 595	-	-	-	-
Financement reporté pour les biens et les équipements							
Contributions en immobilisations différées (Note 2)	35 204	80 283	158 831	166 131	171 131	175 131	179 131
Financement des immobilisations différé (Note 1)	47 219	87 393	97 393	97 393	97 393	97 393	97 393
Intérêts gagnés	4 250	4 389	4 505	4 505	4 505	4 505	4 505
Crédits parlementaires différés	532	1 074	1 744	1 744	1 744	1 744	1 744
Financement provisoire	-	-	21 000	35 000	30 000	26 000	22 000
Retenue de garantie à recevoir	1 949	1 768	-	-	-	-	-
Valeur nette réelle du Canada							
Autres revenus généraux (Note 2)							
Province	40 001	40 001	43 376	46 751	46 751	46 751	46 751
Ville	18 870	19 500	21 425	23 050	23 050	23 050	23 050
Amis	45 042	67 172	88 482	90 782	95 782	99 782	103 782
Autre contriibutions	2 430	2 430	2 430	2 430	2 430	2 430	2 430
	106 343	129 103	155 713	163 013	168 013	172 013	176 013
Intérêts gagnés	2 423	2 838	3 110	3 110	3 110	3 110	3 110
Moins : sommes différées/reconnues	-35 196	-80 275	-158 823	-166 123	-171 123	-175 123	-179 123
	73 570	51 666	-0	-0	-0	-0	-0
Bénéfices non répartis	105	778	778	778	778	778	778
Total du passif et de l'avoir du Canada	169 555	238 432	301 380	306 687	306 687	306 687	306 687

Note 1 :
Le financement différé en capital comprend les fonds de DÉO de 27 millions de dollars et le financement des immobilisations de 70 millions de dollars du gouvernement fédéral, de même que les revenus de placement connexes. Le financement différé est amorti sur la même période que les éléments d'actifs achetés.

Note 2 :
Les autres revenus généraux comprennent les contributions en espèces ou en nature des autres parties signataires à l'Entente définitive. Les contributions sont transférées au poste de contributions différées en immobilisations au fur et à mesure de leur utulisation, pour financer les actifs en construction. Les contributions différées sont amorties sur la même période que les éléments d'actifs achetés.

8.2 État pro forma des résultats et bénéfices non répartis, exercices se terminant au 31 mars – 2010 à 2016 (en milliers de dollars)

	EXERCICE 2009 à 2010 Réel (Note 1)	EXERCICE 2010 à 2011 Résultats prévus (Note 1)	EXERCICE 2011 à 2012 Projections (Note 1)	EXERCICE 2012 à 2013 Projections (Note 2)	EXERCICE 2013 à 2014 Projections (Note 2)	EXERCICE 2014 à 2015 Projections (Note 2)	EXERCICE 2015 à 2016 Projections (Note 2)
Financement gouvernemental							
Crédits parlementaires							
Prévisions principales	1 500	21 050	21 700				
Prévisions supplémentaires B	5 200	-5 200	-				
Report vers 2009-2010	1 900	-	-				
Sous-total	8 600	15 850	21 700	-	-	-	-
Montants servant à l'achat d'actifs dépréciables	-814	-977	-1 000				
Amortissement du financement différé des immobilisations	254	262	330				
Total des crédits parlementaires	8 040	15 135	21 030	-	-	-	-
Revenus de la Société							
Droits d'entrée généraux et programmes	-	-	-				
Location d'espaces et services alimentaires	-	-	-				
Ventes au détail et autres	21	23	50				
Dons	-	-	-				
Autre contribution gouvernementale	-	-	-				
	21	23	50	-	-	-	-
Dépenses							
Contenu et programmation du Musée	3 178	7 713	11 152				
Hébergement	901	1 699	3 175				
Gouvernance et gestion corporative	3 959	5 073	6 753				
	8 038	14 485	21 080	-	-	-	-
Variation	23	673	-	-	-	-	-

Note 1 :
En 2009, la Société a demandé et obtenu l'approbation d'accroître les niveaux de référence au financement de 5,2 millions de dollars pour 2009-2010 (soit au total 8,6 millions de dollars pour 2009-2010), d'accroître les niveaux de référence de 15,85 millions de dollars pour 2010-2011 (soit 21,05 millions de dollars moins le montant réaffecté de 5,2 millions de dollars), et 21,7 millions de dollars pour 2011-2012.

Note 2 :
En 2011-2012, la Société présentera au gouvernement des budgets d'exploitation détaillés afin de faire approuver le niveau de financement requis pour l'exploitation permanente de la Société. À titre de société de la Couronne fédérale, le MCDP est assujetti à la *Loi sur les paiements versés en remplacement d'impôts* du Canada et, conformément à cette loi, est tenu de verser des impôts fonciers à la Ville de Winnipeg. Ce montant n'a pas encore été déterminé et inclus dans les estimations de coûts d'exploitation précédentes. Le Musée cherchera à obtenir du financement du gouvernement fédéral pour couvrir le versement des PÉRI.

8.3 État pro forma des flux de trésorerie, exercices se terminant au 31 mars – 2011 à 2016 (en milliers de dollars)

	EXERCICE 2009 à 2010 Réel (Note 1)	EXERCICE 2010 à 2011 Résultats prévus (Note 1)	EXERCICE 2011 à 2012 Projections (Note 1)	EXERCICE 2012 à 2013 Projections (Note 1)	EXERCICE 2013 à 2014 Projections (Note 1)	EXERCICE 2014 à 2015 Projections (Note 1)	EXERCICE 2015 à 2016 Projections (Note 1)
Activités de fonctionnement :							
Rentrée d'argent (crédits parlementaires) (Note 1)	8 600	15 850	21 700	0	0	0	0
Dépenses (employés et fournisseurs)	-7 890	-14 205	-20 750	0	0	0	0
Autre revenu	21	23	50	0			
	731	1 668	1 000	0	0	0	0
Activités d'investissement :							
Investissement dans un projet de construction	-52 310	-68 995	-131 699	-28 636	0	0	0
Acquisition de biens immobiliers et d'équipements	-567	-834	-1 000	0	0	0	0
Investissements - (augmentation)/diminution en encaisse affectée	-70 176	5 932	75 251	7 336	-	-	-
	-123 053	-63 897	-57 448	-21 300	0	0	0
Activités de financement							
Crédits parlementaires pour l'investissement dans un projet de construction et les revenus qui y sont associés (Note 2)	20 059	40 139	10 116	0	0	0	0
Contributions de non-propriétaires assujetties à des restrictions et revenus de placement connexes	102 180	22 545	25 332	7 300	0	0	0
Financement intérimaire			21 000	14 000			
	122 239	62 684	56 448	21 300	0	0	0
Augmentation d'encaisse et d'équivalent d'encaisse	-83	455	0	0	0	0	0
Encaisse et équivalent d'encaisse en début d'année	819	736	1 191	1 191	1 191	1 191	1 191
Encaisse et équivalent d'encaisse en fin d'année	736	1 191	1 191	1 191	1 191	1 191	1 191

Note 1 :
En 2009, la Société a demandé et obtenu l'approbation d'accroître les niveaux de référence au financement de 5,2 millions de dollars pour 2009-2010 (montant réaffecté), de 15,85 millions de dollars pour 2010-2011 (net de montant réaffecté) et 21,7 millions de dollars pour 2011-2012. En 2011-2012, le Musée demandera une fois encore au gouvernement d'approuver un niveau pertinent de financement à l'exploitation pour la Société.

Note 2 :
En juin 2009, le Conseil du trésor a accepté que le finanacement des immobilisations de 70 millions de dollars soit compris dans les niveaux de référence au financement pour trois ans, soit 20 millions de dollars en 2009-2010, 40 millions de dollars en 2010-2011 et 10 millions de dollars en 2011-2012.

8.4 Budget d'immobilisations, exercices se terminant au 31 mars – 2009 à 2016 (en milliers de dollars)

	PA 2008/09 Réel (Note 2)	PA 2009/10 Réel	PA 2010/11 Prévision	PA 2011/12 Projection	PA 2012/13 Projection	PA 2013/14 Projection	PA 2014/15 Projection	PA 2015/16 Projection	Total
Dépenses d'immobilisations prévues (Note 1)									
Construction de l'édifice de base	1 356	44 846	60 446	95 010	17 136				218 794
Architectes, ingénieurs et autres consultants	12 977	8 510	3 300	888	300				25 975
Permis et frais	-	370	180	-	-				550
Imprévus	-		1 500	1 438	-				2 938
Plan de rattrapage de l'échéancier et autres imprévus	-	-		4 404	900				5 304
Communication, câblage pour données, mobilier et équipements, signalisation	-	-	1 200	4 662	500				6 362
Aménagement des espaces d'exposition	-	-	-	4 447	800				5 247
Conception et construction des expositions	2 115	1 383	3 000	22 400	3 602				32 500
Ensemble de l'édifice en construction	**16 448**	**55 109**	**69 626**	**133 249**	**23 238**	-	-	-	**297 670**
Sources de financement (Note 1)									
Gouvernement du Canada - crédits parlementaires	-	20 000	40 000	10 000	-				70 000
Gouvernement du Canada - fonds de DEO	27 000	-	-	-	-				27 000
Province du Manitoba	40 000	-	-	-	-				40 000
Ville de Winnipeg	16 000	370	630	300	-				17 300
Amis du MCDP	20 480	24 550	24 430	20 060	-				89 520
Modification de l'échéancier de paiement des Amis du MCDP	-	-	-2 300		2 300				-
Dons en services de MTS				1 250					1 250
Financement intérimaire requis (Note 3)	-	-	-	26 000	19 000				45 000
Intérêts gagnés sur investissements	6 212	460	540	388					7 600
Total de toutes sources	**109 692**	**45 380**	**63 300**	**57 998**	**21 300**	-	-	-	**297 670**
Flux de trésorerie annuel net	93 244	-9 729	-6 326	-75 251	-1 938				
« Liquidités » en main cumulées	**93 244**	**83 515**	**77 189**	**1 938**	-	-	-	-	-

Note 1 :

Le budget total du projet est de 310 millions de dollars. L'Entente définitive prévoit que les contributions des parties seront versées à la fois en espèces et en nature. Le budget d'immobilisations tient compte des contributions en immobilisations et des versements en espèces ou en nature. L'écart entre le budget total du projet, qui s'établit à 310 millions de dollars, et les dépenses de 297,7 millions de dollars ci-dessus, représente les contributions en nature de la Ville de Winnipeg pour le terrain et les coûts d'exploitation et de financement des Amis, de même que la contribution initiale du Canada versée par le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest (DÉO) pour l'étude de faisabilité et les autres coûts initiaux avant l'établissement du Musée.

Note 2 :

Le contrat de construction a été signé en 2008-2009, remplissant ainsi la dernière exigence pour le déblocage des fonds mis en main tierce et, par conséquent, ces fonds ont été acquis par le Musée en 2008-2009.

Note 3 :

Outre ses contributions initiales, les Amis du MCDP se sont engagés à amasser les 45 millions de dollars restants auprès des secteurs privé et public. La Ville de Winnipeg a approuvé un financement additionnel de 3,63 millions de dollars.

Les Amis ont amassé la somme additionnelle de 20 millions de dollars en engagements de la part des secteurs privé et public, et poursuivent leurs efforts afin de recueillir les 22 millions de dollars restants.